

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. *TURNOVER INTENTION*

2.1. Pengertian *Turnover intention*

Beberapa ahli memiliki pandangan dan definisinya sendiri mengenai *turnover intention* seperti diantara yaitu menurut Jen Hung Wang., et all (2016) adalah proses kognisi yang dialami oleh karyawan yang tidak puas dan telah dipandang sebagai variabel yang memprediksi perilaku nyata meninggalkan.

Menurut Haggala & Jayatilake (2017) *turnover intention* adalah niat sukarela mengubah perusahaan sebagai tempat kerja atau meninggalkan pekerjaan secara total.

Pendapat lain dikemukakan oleh Cho and Sung (2011) dimana dikatakan bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi atas dasar keinginannya sendiri.

Selain itu pendapat Ahmed, et al (2015) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kemungkinan individu akan meninggalkan organisasi secara permanen dalam waktu dekat

Menurut Kim, H & Stoner, M (2008), *turnover intention* adalah niat keluar mengacu pada estimasi subyektif individu mengenai kemungkinan bahwa ia akan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Pendapat Mobley et al (2012) tentang *turnover intention* adalah keinginan sadar dan sengaja untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan dianggap sebagai bagian terakhir dari urutan dalam proses penarikan kognisi.

Selain itu menurut Mathis (2004) *turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula ke perusahaan lain. Selain itu dikatakan bahwa *turnover* dibedakan menjadi *turnover* sukarela dan *turnover* tidak sukarela.

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan yang timbul dari diri seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

2.1.1. Komponen *Turnover Intention*

Menurut Lum et al. dalam Widjaja, et al (2008), terdapat 3 komponen yang mempengaruhi keinginan untuk keluar dari karyawan yang secara langsung berakibat pada tingginya turnover di dalam perusahaan. Dimana 3 komponen tersebut antara lain:

1. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama namun di perusahaan lain. Seorang karyawan akan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja ketika dia merasa perusahaan dimana dia bekerja sekarang memiliki kekurangan tertentu dan tidak memuaskan karyawan tersebut, dimana hal ini akan berimbas pada sang karyawan. Karyawan akan melihat perusahaan lain, di bidang yang sama yang sesuai dengan keahliannya, dapat memberikannya keuntungan yang lebih baik dibanding perusahaannya sekarang dan lebih memuaskan.
2. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda namun di perusahaan lain. Seorang karyawan akan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja ketika dia merasa tidak puas dan tidak mengalami perkembangan

atau kemajuan dengan pekerjaan yang dilakukannya sekarang yang akan berimbas kepada dia mencari pekerjaan lain di bidang yang berbeda dari yang sekarang namun lebih memuaskan, menguntungkan, dan tetap berada di dalam konteks keahlian yang dia miliki.

3. Keinginan untuk mencari profesi baru.

Seorang karyawan akan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja ketika dia tertarik dan ingin mencari profesi baru yang menurutnya lebih baik dan menguntungkan terlebih lagi ketika karyawan tersebut memiliki banyak keahlian.

Sedangkan menurut Griffeth et al (2000), *turnover intention* disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah, yaitu :

- a. Kepuasan kerja adalah sikap yang berpengaruh terhadap *intention to leave*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre withdrawal cognition*)
- b. Komitmen organisasi adalah faktor yang dapat menyebabkan pula akan terjadinya *intention to leave*.

2.1.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi *Turnover intention*

Menurut Jewel & Siegall dalam Wahyuni, et al (2014) terdapat 2 faktor utama yang mempengaruhi turnover intention yaitu antara lain:

1. Faktor pribadi (seperti kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, profesionalisme)
2. Faktor organisasi (seperti sistem penghargaan).

Sedangkan menurut Michael (1995), faktor penyebab terjadinya *turnover intention* adalah : gaji/upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi.

2.1.3. Indikator *Turnover intention*

Menurut Mobley et al. (2012) terdapat 3 indikator pengukuran dari turnover intention dimana 3 indikator tersebut terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*)

Mencerminkan individu atau karyawan untuk mulai berpikir apakah keluar dari perusahaan atau tetap bekerja di dalam perusahaan. Dimana pada umumnya hal ini diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang kemudian mengakibatkan karyawan untuk berpikir dan mempertimbangkan untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan lain (*intention to search for alternatives*)

Mencerminkan individu atau karyawan yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan di dalam organisasi lainnya diluar perusahaan. Jika kemudian karyawan sudah berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya, maka mereka akan mencoba untuk mencari pekerjaan lain diluar perusahaan yang menurut mereka lebih baik.

3. Niat untuk keluar

Mencerminkan individu atau karyawan yang berniat untuk keluar dari pekerjaannya. Dimana karyawan berniat untuk keluar apabila karyawan

tersebut sudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik diluar dan kemudian akan mengambil keputusan yang akhirnya menentukan apakah karyawan tersebut ingin tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya sekarang.

Sementara itu Harnoto (2002), menyatakan bahwa terdapat beberapa perilaku karyawan yang dapat dijadikan sebagai indikator atau acuan mengenai apakah karyawan tersebut berniat atau memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaannya. Indikator perilaku tersebut antara lain:

1. Absensi yang terus meningkat

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang meningkat, selain itu juga disertai dengan kurangnya tingkat tanggung jawab karyawan.

2. Karyawan mulai malas bekerja

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja akan menjadi malas bekerja karena orientasi karyawan yang berubah dimana bekerja di tempat lain akan lebih mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

- b. Peningkatan pelanggaran tata tertib kerja

Karyawan yang memiliki keinginan untuk melakukan turnover biasanya sering melakukan pelanggaran tata tertib dalam lingkungan pekerjaan seperti misalnya meninggalkan tempat kerja saat jam kerja.

- c. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja biasanya akan sering melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan atau atasan dimana

protes yang dilakukan berkaitan dengan perbedaan pandangan atau tidak sependapat terhadap kebijakan tersebut.

d. Adanya perilaku positif karyawan yang sangat berbeda dari biasanya

hal ini berlaku untuk karyawan berkarakter positif, dimana karyawan yang mempunyai tanggung jawab tinggi terhadap tugas dan perilaku positif lainnya bisa menunjukkan karyawan ini mungkin akan melakukan pengunduran diri.

2.1.4. Dampak *Turnover intention*

Menurut Mobley et al ,(2012) tinggi rendahnya turnover intention seorang karyawan akan memberikan beberapa dampak negatif dan merugikan, baik kepada karyawan ataupun perusahaan, dimana dampak-dampak yang dapat terjadi antara lain:

1. Beban kerja

Jika *turnover* karyawan tinggi, maka beban kerja untuk karyawan lain yang masih berada di perusahaan bertambah karena jumlah karyawan yang semakin berkurang. Sehingga dapat dikatakan semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja maka semakin tinggi pula beban karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini akan berakibat pada keinginan karyawan lain untuk meninggalkan perusahaan.

2. Biaya penarikan karyawan

Hal ini menyangkut waktu dan fasilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan, dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya pelatihan

Hal ini menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru yang biasanya akan menggantikan karyawan yang keluar. Dimana jika turnover karyawan tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan baru di perusahaan.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan di perusahaan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan di perusahaan, sehingga dapat dikatakan hal ini sebagai akibat dari turnover intention yang tinggi di perusahaan, terutama apabila karyawan yang keluar tersebut memiliki tingkat produktifitas yang tinggi.

5. Banyak pemborosan karena karyawan baru

Imbas dari tingginya turnover karyawan akan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya dapat dihindari jika perusahaan dapat membuat karyawan betah dan bertahan lebih lama di perusahaan.

6. Memicu stress karyawan

Stress karyawan dapat terjadi karena karyawan yang lama harus beradaptasi kembali dengan karyawan baru yang bekerja di perusahaan dan menjadi rekan kerja mereka, yang mana akan berdampak buruk bagi perusahaan yaitu dapat memicu karyawan lama lainnya untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

2.1.5. Biaya yang Dikeluarkan Akibat *Turnover Intention*.

Menurut Ghee, Mathis, dan Jackson (2010), turnover intention akan menyebabkan

munculnya biaya-biaya tambahan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Dimana biaya-biaya yang dimaksud dikelompokkan menjadi:

1. *Hidden Costs* (biaya tersembunyi)

Hidden costs merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan yang tidak terlihat seperti biaya yang menyangkut hilangnya produktifitas dan menurunnya pelayanan.

2. *Training Costs* (biaya pelatihan)

Training costs merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk hal yang menyangkut pelatihan karyawan baru.

3. *Replacement Costs* (biaya pergantian)

Replacement costs merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan periklanan, perekrutan, medical check-up, dan sebagainya.

4. *Separation Costs* (biaya pemisahan)

Separation costs merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk biaya yang berkaitan dengan proses perpisahan karyawan dari perusahaan.

2.1.6. Cara Mencegah terjadinya *Turnover intention*

Menurut Wingsfield dan Berry (2006) terdapat beberapa metode atau cara yang dapat digunakan untuk mempertahankan karyawan yang ada dan dapat mengurangi tingkat *turnover intention* yang tinggi di perusahaan yaitu:

5. Respect

Merupakan metode yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi

tingkat *turnover intention* dengan cara menghormati, memandang, dan menghargai karyawan dengan baik dan selayaknya.

4. *Recognition*

Merupakan metode yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* dengan cara mengakui keberadaan karyawan dan memperhatikannya.

5. *Reward*

Merupakan metode yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* dengan cara memberikan apresiasi seperti penghargaan dan balas jasa terhadap apa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan .

Berdasarkan tinjauan literatur dan pendapat beberapa ahli dapat disintesis bahwa *turnover intention* adalah keinginan yang timbul dari diri seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Untuk mengukur tingkat *turnover intention* dapat digunakan indikator indikator antara lain karyawan mulai memikirkan untuk keluar, mencari alternatif pekerjaan lain, punya niat untuk keluar, absensi meningkat, malas bekerja, protes terhadap atasan, perilaku positif yang berbeda dari biasanya.

B. Definisi *Adversity Quotient*

2.2. *Adversity Quotient* (AQ)

Dalam kehidupan, seseorang pasti akan menghadapi kesulitan dan permasalahan yang harus dilalui. Tidak ada individu di dunia ini yang tidak pernah menghadapi kesulitan dan permasalahan. Keadaan semacam ini

merupakan sesuatu yang alamiah. Yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya adalah kemampuannya dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Kemampuan untuk menghadapi kesulitan dan permasalahan disebut *Adversity Quotient*.

Istilah *Adversity Quotient* dikemukakan oleh Paul. G. Stoltz. Pada masa lalu kesuksesan seseorang karena adanya faktor *IQ (Intelligence Quotient)* dan *EQ (Emotional Quotient)*. Dalam perkembangannya kedua faktor tersebut tidak dapat digunakan sebagai pijakan, karena dalam realitas kegagalan banyak dijumpai pada orang-orang dengan *IQ* dan *EQ* yang tinggi, tetapi harus diakui kedua faktor tersebut sangat memiliki peran guna menunjang keberhasilan individu dalam kehidupannya ke depan. Satu hal yang ikut berperan adalah kemampuan dan ketekunan individu dalam menghadapi kesulitan dan hambatan. Ketika banyak orang dengan *IQ* dan *EQ* yang memadai gagal dalam mengatasi kesulitan dan hambatan, tetapi ada orang yang memiliki daya tahan dan ketekunan dalam menghadapi hambatan justru berhasil dalam kehidupannya. Disinilah yang membedakan antara individu satu dengan lainnya (Stoltz, 2000).

Adversity Quotient berasal dari kata *Adversity* dan *Quotient*. Kalau diterjemahkan *Adversity* berarti kesengsaraan dan kemalangan (Echols & Shadily, 1976), sedangkan *Quotient* berarti cerdas, pandai (Chaplin, 2009). Arti dari kedua kata tersebut jika digabung maknanya sangat dalam yaitu kecerdasan dalam menghadapi kesulitan. Kesulitan dan hambatan pasti akan ditemui dalam kehidupan, tetapi jika menyerah pada kesulitan dan tidak berusaha mencari jalan keluarnya, maka individu dimaksud akan kalah. Jadi pengertian dari *Adversity*

Quotient adalah kemampuan pribadi untuk memandang kesulitan sebagai tantangan, bukan kemalangan.

Untuk menjelaskan pengertian *Adversity Quotient*, Stoltz menggambarkan dengan perilaku seseorang, jika diminta untuk mendaki gunung. Mendaki gunung merupakan pekerjaan yang sulit dan melelahkan, ada orang yang suka berada di lereng gunung, tipe ini biasanya dimiliki oleh orang yang malas karena mereka berpikir bahwa pekerjaan mendaki gunung merupakan pekerjaan yang berat dan banyak kesulitan yang harus dihadapi. Sebaliknya orang yang memiliki *Adversity Quotient* yang baik, akan berusaha mencapai puncak dan pantang menyerah dalam menghadapi rintangan.

Konsep pemahaman *Adversity Quotient* (Stoltz, 2000) dapat dijelaskan dalam tiga pemahaman, pertama *Adversity Quotient* merupakan kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan. Kedua, *Adversity Quotient* merupakan ukuran untuk mengetahui sejauh mana respon seseorang dalam menghadapi kesulitan. Ketiga, *Adversity Quotient* merupakan *tool* yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons seseorang dalam menghadapi tantangan dan rintangan.

Adversity Quotient menurut Stoltz adalah kemampuan dan ketekunan individu dalam menghadapi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam hidup sehari-hari seraya tetap berpegang teguh pada prinsip dan impian tanpa mempedulikan apa yang sedang terjadi (Stoltz, 2005)

Pengertian *Adversity Quotient* juga dikemukakan oleh Venkatesh & Shivanjani (2016) dimana *Adversity Quotient* adalah faktor dasar kesuksesan

yang dapat ditentukan oleh bagaimana dan sampai sejauh mana sikap, kemampuan dan kinerja yang dimanifestasikan oleh seseorang. *Adversity Quotient* individu memainkan peranan yang semakin besar dalam bereaksi terhadap kesulitan yang dihadapi dengan ketidak pastian, tuntutan, tantangan, dan komplikasi yang lebih besar.

Menurut Madelin (2001) *Adversity Quotient* adalah kemampuan individu merespon kesulitan yang dihadapi. Ketika tingkat *Adversity Quotient* tinggi maka kemampuan merespon kesulitan juga tinggi dan sebaliknya jika tingkat *Adversity Quotient* rendah maka individu yang bersangkutan mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan dan hambatan.

Definisi lain dari *Adversity Quotient* adalah ukuran ketahanan manusia dalam menghadapi hambatan dan menjadikan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia. (Pao-Ling Chin & Min-Li Hung, 2013)

Menurut S Singh & T Sharma (2016), *Adversity Quotient* adalah kapasitas seseorang untuk menjadi tangguh dalam menangani dan mengatasi kondisi yang tidak terhindarkan dan merugikan. Keadaan seperti ini memungkinkan seseorang untuk tetap teguh dan mempertahankan ketenangan, stabilitas dan ketenangan pikiran sehingga membantu mempertahankan tingkat fungsi fisiologis dan psikologis yang diperlukan dalam menghadapi kekacauan.

Selain itu *Adversity Quotient* juga didefinisikan oleh Paramanandam & Shwetha P sebagai kapasitas orang untuk menghadapi kesulitan dalam hidupnya dan kemampuan orang untuk bangkit kembali dan menghadapi situasi dengan caranya sendiri karena tidak semua orang berurusan dengan kesulitan yang sama

dan menyelesaikan dengan cara yang sama. (Paramanandam P & Shwetha P, 2013)

Berdasarkan definisi *Adversity Quotient* diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Adversity Quotient* adalah ketekunan dan kegigihan seseorang dalam menghadapi kesulitan dan rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.2.1. Tipe *Adversity Quotient* (AQ)

Adversity Quotient pada prinsipnya ada pada setiap individu, tetapi kadarnya berbeda beda. Ada individu dengan tingkat *Adversity Quotient* tinggi, tetapi ada pula yang sedang atau rendah (Stoltz, 2000).

Adapun ketiga tipe *Adversity Quotient* adalah sebagai berikut :

- a. *Quitters*, merupakan orang yang lebih suka dikaki gunung, tidak suka mendaki, jika disuruh bekerja hanya sekedar cukup, tidak memperlihatkan ambisi, sedikit semangat dan mutu pekerjaannya dibawah standart(Sulaiman, 2010)
- b. *Campers*, artinya orang orang yang suka berkemah. Individu yang masuk dalam golongan ini memiliki motivasi yang cukup baik dalam menghadapi tantangan, mereka berusaha untuk mencapai sesuatu walaupun hasilnya terkadang tidak tercapai tetapi ada upaya untuk mendapatkan yang diinginkan. Mereka kadang kadang memilih untuk berhenti karena bosan atau kelelahan dalam menghadapi tantangan.
- c. *Climbers*, individu yang masuk golongan ini memiliki keuletan yang tinggi dalam menghadapi rintangan dan tantangan. Individu tipe *Climbers* adalah

individu yang diramalkan akan memperoleh kesuksesan. Golongan ini adalah tipe pemikir yang selalu berpikir bahwa segala sesuatu bisa dicapai asal diperjuangkan dengan ketekunan dan keuletan. Mereka tidak pernah memikirkan jenis kelamin, ras, cacat fisik atau hambatan lain dalam pendakian gunung (Stoltz, 2000).

Adapun ciri ciri dari masing masing Tipologi *Adversity Quotient* dapat dijelaskan berikut ini (Sulaiman, 2010) :

a. Quitter

1. Tidak mau melakukan pendakian yang lebih tinggi
2. Gaya hidupnya tidak menyenangkan, monoton dan datar
3. Melakukan pekerjaan sekedar cukup untuk hidup dan tidak ingin lebih
4. Kalau ada tantangan cenderung tidak mau menghadapi
5. Temannya cenderung berganti ganti dan tidak pernah ada persahabatan yang sejati
6. Melakukan hal hal yang sudah biasa dilakukan saja, tidak mau menerima perubahan dan kalau perlu melakukan sabotase terhadap perubahan
7. Kata kata yang sering digunakan “tidak mau”, “mustahil”, “konyol”
8. Berkontribusi kecil, tidak memiliki visi, tidak memiliki keyakinan akan masa depan,
9. kemampuannya rendah

b. Camper

1. Ada upaya untuk mendaki walaupun pada titik tertentu mereka akan berhenti dan merasa cukup

2. Hanya cukup puas sampai tahapan tertentu dan belum mencapai puncak
3. Inisiatif masih ada walaupun hanya beberapa, masih memiliki semangat dan usaha walaupun tidak besar
4. Mau berkorban untuk mendapatkan kepuasan dan mapu membina hubungan dengan sesama *Camper*
5. Kalau ada perubahan tidak langsung menolak, walaupun sebenarnya tidak menyukai perubahan karena mereka sudah nyaman dengan kondisi yang sudah ada
6. Kata katanya cenderung tidak frontal tetapi kompromistis, misalnya “sudah cukup baik”. “kita cukup sampai disini saja ya”
7. Prestasi mereka biasa biasa saja, tidak menonjol, dan sumbangan pemikiran terhadap organisasi kecil. Meskipun ada upaya untuk mencapai prestasi yang tinggi, pada titik tertentu mereka akan berhenti dan berkemah disitu

c. *Climber*

1. Individu yang memiliki tipe ini akan mempunyai semangat untuk terus mendaki. Orang orang seperti ini mempunyai tipe pemikir dan selalu memikirkan kemungkinan kemungkinan
2. Individu seperti ini dapat melewati dan mengalami setiap tahapan rintangan dan kesulitan sebelumnya sehingga hidupnya lengkap
3. Mau menghadapi tantangan, punya motivasi diri, selalu bersemangat dan berusaha mendapatkan yang terbaik pada kehidupannya, ada kecenderungan mewujudkan segala sesuatu yang telah direncanakan

4. Ada keinginan menjangkau apa yang diinginkan tanpa batas, berani menerima resiko walaupun itu menyakitkan dan mau menerima kritik
5. Tidak resisten terhadap perubahan, tetapi malah menyambut baik setiap perubahan yang terjadi bahkan ikut mendorong agar perubahan bisa terjadi kearah yang positif
6. Lebih senang berbicara yang diikuti dengan tindakan, dan tidak menyukai kata kata yang tidak diikuti dengan perbuatan.
7. Dengan mewujudkan potensi yang ada pada dirinya tentunya akan memberikan kontribusi yang besar pada organisasi
8. Sering menghadapi situasi yang sulit, sehingga hal tersebut melatih diri dalam mencari jalan keluar dari rintangan dan hambatan

dibedakan menjadi beberapa ukuran. Adapun ukuran *Adversity*

Quotient dapat dilihat pada tabel berikut :

Skor	Diskripsi
166 - 200	Individu mempunyai kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam kehidupannya
135 -165	Individu sudah cukup bertahan menembus tantangan dengan memanfaatkan sebagian besar potensi yang dimiliki dan masih dapat

meningkatkan efektivitas dengan memperbaiki beberapa aspek *Adversity Quotient*

Individu sudah lumayan baik dalam menempuh 95 - 134 liku-liku hidup, dan segala sesuatunya berjalan relatif lancar

Individu cenderung kurang memanfaatkan potensi yang dimiliki. Kesulitan dapat 60-94 menimbulkan kerugian yang besar dan tidak perlu dan mengakibatkan individu semakin sulit melanjutkan pendakian

Individu cenderung tidak memanfaatkan potensi yang dimiliki dan mengalami penderitaan yang tidak 59 dibawah perlu dalam hal motivasi, energy dan kesehatan serta vitalitas, kinerja dan ketekunan

Sumber : Stoltz, 2000

2.2.3. Dimensi *Adversity Quotient* (AQ)

Stoltz (2000), mengatakan bahwa *Adversity Quotient* mempunyai 5 dimensi, yaitu :

a. *Control* (Kendali)

Menunjukkan seberapa banyak kendali yang dirasakan terhadap sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Disini kata kuncinya adalah merasakan. Kendali yang sebenarnya dalam suatu situasi hampir tidak bisa diukur. Kendali yang dirasakan jauh lebih penting. Nilai control antara 19 -25 poin menunjukkan

bahwa seseorang memiliki tingkat kendali yang tinggi atas peristiwa peristiwa yang buruk. Semakin besarnya kendali yang dirasakan akan membawa ke pendekatan yang lebih berdaya dan proaktif. Kendali yang tinggi memiliki implikasi implikasi yang jangkauannya jauh dan positif serta sangat bermanfaat untuk kinerja, produktivitas dan kesehatan dalam jangka panjang.

Nilai kontrol pada kisaran 11 - 18 poin menunjukkan seseorang merespons peristiwa peristiwa yang buruk sebagai sesuatu yang sekurang kurangnya berada dalam kendali orang tersebut. Tetapi orang tersebut sulit mempertahankan kemampuan jika dihadapkan pada tantangan tantangan yang lebih berat. Nilai control pada kisaran 5 - 10 poin menunjukkan bahwa peristiwa peristiwa yang buruk berada diluar kendali seseorang dan hanya sedikit yang bisa dilakukan untuk mencegahnya atau membatasi kerugian rendahnya kendali yang dihadapi akan mengakibatkan rendahnya kemampuan untuk mengubah situasi.

b. Origin dan Ownership (Asal usul dan Pengakuan)

Dalam dimensi *origin* menjelaskan siapa dan apa yang menjadi asal usul kesulitan, sedangkan dimensi *ownership* menjelaskan sampai sejauh manakah individu individu mengakui akibat akibat kesulitan tersebut. Skor 19 - 25 poin menunjukkan bahwa kesuksesan sebagai suatu pekerjaan dan kesulitan sebagai sesuatu yang berasal dari pihak luar. Skor yang tinggi pada dimensi ini mencerminkan kemampuan untuk menghindari perilaku yang menyalahkan diri sendiri yang tidak perlu sambil menempatkan tanggung jawab individu pada tempat yang tepat. Idealnya pada skor ini mencerminkan kemampuan untuk merasakan penyesalan sewajarnya dan untuk belajar dari kesalahan kesalahan

yang sudah diperbuat. Skor pada kisaran 11 - 18 poin, menunjukkan bahwa individu merespon peristiwa peristiwa yang penuh dengan kesulitan sebagai sesuatu yang kadang berasal dari luar dan kadang kadang berasal dari diri sendiri. Individu akan mempersalahkan diri sendiri secara tidak perlu atas akibat akibat yang buruk. Individu akan membatasi tanggungjawab pada hal hal dimana individu merupakan penyebab langsung dan tidak mau berkontribusi lebih banyak. Skor 5 - 10 poin menunjukkan bahwa individu menganggap kesulitan kesulitan merupakan kesalahan individu dan peristiwa yang baik sebagai suatu keberuntungan yang diakibatkan oleh kekuatan kekuatan dari luar.

c. Reach (Jangkauan)

Dalam dimensi ini mempertanyakan sejauh mana kesulitan akan menjangkau bagian bagian lain dari kehidupan individu. Rapat yang tidak berjalan lancar akan mengacaukan kegiatan yang berlangsung pada hari itu, penilaian kinerja yang negatif akan menghambat karier yang kemudian akan menimbulkan gangguan secara finansial, dan sebagainya. Skor 19 -25 poin menunjukkan semakin besar kemungkinan seseorang merespon kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas. Semakin efektif seseorang membatasi jangkauan kesulitan, maka akan semakin berdaya dan perasaan kewalahan akan semakin berkurang. Menjadikan perasaan frustrasi, kesukaran kesukaran hidup dan tantangan hidup menjadi lebih mudah ditangani. Bagi seseorang dengan nilai *Reach* yang tinggi berpendapat bahwa hari yang buruk adalah hari yang buruk bukan merupakan kemunduran, rapat yang alot adalah rapat yang alot bukan merupakan suatu kegagalan, konflik dengan orang terdekat adalah kesalah pahaman bukan

merupakan hancurnya hubungan. Skor 11 - 18 menunjukkan bahwa seseorang akan merespon peristiwa peristiwa yang mengandung kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik, namun kadang kadang membiarkan kesulitan kesulitan itu masuk dalam wilayah lain dalam kehidupannya. Pada saat merasa kecewa akan menganggap bahwa kesulitan sebagai suatu bencana dan menjadikan peristiwa peristiwa buruk menjadi lebih luas dan lebih hebat dari semestinya. Skor 5 – 10 poin menunjukkan bahwa seseorang menganggap bahwa kesulitan kesulitan sebagai sesuatu yang merasuki kehidupannya. Kecaman atasan dianggap sebagai kehancuran karier. Kerugian financial akan dianggap akan tambak sebagai kebangkrutan.

d. Endurance (Daya Tahan)

Dimensi ini mempertanyakan berapa lama kesulitan akan berlangsung dan berapa lamakah penyebab kesulitan tersebut akan berlangsung. Semakin rendah skor *endurance* maka individu akan merasakan bahwa kesulitan akan berlangsung lama. Skor 19 - 25 poin menunjukkan kemungkinan seseorang menganggap bahwa kesuksesan sebagai sesuatu yang berlangsung lama atau bahkan permanen sebaliknya kesulitan dan hambatan sebagai sesuatu yang sifatnya sementara, cepat berlalu dan kecil kemungkinannya terjadi lagi. Skor 11 - 18 poin menunjukkan bahwa seseorang akan merespon sesuatu yang buruk dan penyebabnya sebagai suatu yang berlangsung lama, hal ini terkadang seseorang menunda mengambil tindakan yang konstruktif. Individu mungkin sudah bagus dalam mempertahankan keyakinan dan melangkah maju, namun saat saat tertentu dibuat lemah dan harapan lenyap terutama saat mengalami kemunduran berat. Skor 5 - 10 poin

menunjukkan perasaan seseorang bahwa kesulitan dan hambatan sebagai sesuatu yang berlangsung lama, dan sesuatu peristiwa yang positif adalah peristiwa yang berlangsung sementara.

Dari tinjauan pustaka tentang *Adversity Quotient* dapat disintesis bahwa *Adversity Quotient* merupakan ketekunan dan kegigihan seseorang dalam menghadapi kesulitan dan rintangan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Variabel *Adversity Quotient* dapat diukur dengan menggunakan dimensi (*Control*) kemampuan seseorang untuk mengendalikan permasalahan, (*Origin and Ownership*) mempertanyakan mengapa dan darimana permasalahan itu timbul, (*Reach*) mengenali dan mengetahui akibat permasalahan yang dihadapi serta (*Endurance*) bagaimana kemampuan dan ketangguhan individu dalam upaya menyelesaikan permasalahan.

C. Definisi Kepuasan Kerja

2.3. Kepuasan Kerja

Robbins (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah persepsi dan sikap pekerja terhadap perbedaan jumlah penghargaan yang diperoleh dengan jumlah seharusnya diterimanya. Sedangkan Mathis (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang baik dan positif dari pekerja berdasarkan pengalaman kerja yang pernah dialami. Kalau menurut Handoko, kepuasan kerja adalah pandangan pekerja terhadap pekerjaannya secara emosional baik itu menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Menurut Locke, kepuasan kerja merupakan penilaian pekerja terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya berdasarkan perasaan emosional positif pekerja. Perlu

disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja sering kali dinamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Miner, 1998) Sikap tersebut diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif. Robbins juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Hapack (1935), kepuasan kerja adalah perpaduan antara mental, fisiologi, keadaan alami bahwa seseorang secara jujur mengatakan bahwa saya puas dengan pekerjaan saya. Menurut Robbins and Judge(2003) dikatakan bahwa kepuasan kerja ditandai dengan perbedaan antara ukuran harga yang akan didapat pekerja dan jumlah yang mereka percaya akan didapat.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau kondisi emosional yang dialami pekerja karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. (supervise, kemajuan, keamanan, kebijakan, kondisi kerja, teman kerja, kompensasi, status sosial dan pengakuan) juga faktor intrinsik (aktivitas, kebebasan, kreativitas, prestasi, wewenang, penggunaan kemampuan, tanggung jawab, nilai moral, pelayanan sosial) dan faktor intrinsik sesuai dengan harapan pekerja.

2.3.1. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja menurut Kusman (1999) merupakan unsur dari kepuasan kerja yang bersumber atau melekat pada pekerjaan serta berada di lingkungan kerja pegawai, dan bersumber dari proses kerja dan hasil kerja. Faktor kepuasan kerja yang melekat pada pekerjaan disebut *motivator factors* sedangkan

faktor yang berada pada lingkungan kerja disebut dengan *hygiene factors*. *Motivator factors* terdiri dari prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, kemungkinan perkembangan serta pekerjaan itu sendiri. Sedangkan *hygiene factors* terdiri dari gaji, teknik dan kualitas supervisi, administrasi dan kebijaksanaan perusahaan, kualitas hubungan dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan, keamana kerja, status, tunjangan tambahan serta kondisi kerja.

Menurut Weiss *et al.* dalam Buitendach dan Rothmann (2009) telah diidentifikasi 20 item pernyataan dari Minnesota Satisfaction Questionnaire sebagai pengukuran populer untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1) *Ability utilization* (Penggunaan Kemampuan)

Apabila pekerja dapat menggunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja maka hal ini dapat menjadi sumber kepuasan kerja karena akan termotivasi, berkinerja dengan lebih tinggi, produktif dalam menggunakan ide yang dimiliki serta lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja.

2) *Achievement* (Prestasi)

Prestasi merupakan kemampuan pekerja mencapai tujuan dalam melaksanakan tugasnya yang bersifat menantang (Gibson., et al, 1996).

Keberhasilan pekerja dalam menyelesaikan tugasnya sehingga memperoleh prestasi akan berhubungan dengan penghargaan dan kepuasan kerja.

3) *Activity*

Activity dapat menjadi sumber kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja. Apabila kesibukan pekerja dirasa memadai maka dapat menjadi sumber kepuasan kerja. Sebaliknya apabila kesibukan terlalu padat ataupun terlalu jarang maka dapat menjadi sumber ketidakpuasan pekerja.

4) *Advancement* (Kemajuan)

Advancement atau kemajuan merupakan kesempatan bagi pekerja dalam mengembangkan kemampuan yang dimilikinya pada tempat ia bekerja (Gibson, et al, 1996). Kemajuan seseorang dalam bekerja dapat menjadi sumber kepuasan kerja karena dapat meningkatkan keterampilan, profesi serta status kerjanya. Hal ini dapat berujung pada peningkatan promosi maupun upah sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5) *Authority*

Authority merupakan hak yang diperoleh pekerja dalam mengambil keputusan sehingga dengan diberikannya kesempatan pada pekerja untuk ikut berkontribusi dalam memberikan masukan bagi perusahaan maka dapat menjadi sumber kepuasan kerja karyawan.

6) *Company policies and practices*

Peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di tempat kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Apabila peraturan dan

kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dianggap memadai bagi pekerja maka akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan.

7) *Compensation*

Kompensasi dapat berupa gaji, tambahan tunjangan seperti asuransi kesehatan, maupun penghargaan nonfinansial lain yang dapat meningkatkan perasaan senang pekerja di tempat kerjanya.

8) *Coworkers*

Coworkers merupakan kesempatan yang dimiliki pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja lain sehingga dapat saling bertukar pikiran dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Kesempatan untuk memiliki rekan kerja sebagai teman kerja dan sumber bantuan dapat menjadi sumber kepuasan kerja seorang karyawan.

9) *Creativity*

Kemampuan pekerja dalam mengembangkan ide atau gagasan yang dimilikinya yang bermanfaat bagi perusahaan dapat menjadi sumber kepuasan kerja.

10) *Independence*

Independence ini berarti karyawan memiliki kebebasan untuk menggunakan gagasannya sendiri dalam menyelesaikan masalah tanpa harus dipaksa mengikuti ide lain. Dengan adanya kebebasan ini pekerja dapat merasa puas dalam bekerja.

11) *Moral values*

Nilai moral yang diperoleh pekerja dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan kerja karena nilai moral dapat mengembangkan wawasan serta kemampuan kerja baik secara konseptual maupun operasional. Nilai moral ini dapat berasal dari pelatihan atau pendidikan yang diikutinya.

12) *Recognition* (Pengakuan)

Pengakuan dalam bidang kerja meliputi penghargaan, pujian, perhatian dari sesama rekan kerja, atasan maupun klien terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Hodgetts & Luthans, 1994). Pengakuan ini akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan karena dengan adanya pengakuan ini pekerja merasa pekerjaannya dihargai sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.

Tanggung jawab yang diterima pekerja atas suatu pekerjaan dapat menjadi sumber kepuasan kerja karena pekerja merasa diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

14) *Security*

Keamanan kerja dapat berupa kestabilan perusahaan, jaminan di hari tua, dan lain sebagainya. Dengan adanya rasa aman pada pekerjaan maka dapat menjadi sumber kepuasan kerja karena pekerja merasa terlindungi masa depannya.

15) *Social service*

Pelayanan sosial yang disediakan tempat kerja dapat menjadi sumber kepuasan kerja karyawan. Pelayanan sosial ini dapat berupa pelayanan kesehatan, bimbingan karir dan lain sebagainya.

16) *Social status*

Status sosial yang diperoleh pekerja dalam perusahaan dapat menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena dengan adanya status ini maka dapat berpengaruh pada gaji, jabatan, fasilitas kerja serta perumahan yang lebih baik.

17) *Supervision-human relations*

Hubungan antara supervisor dengan pekerja ataupun bawahan yang berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja yang dapat membicarakan keluhan yang dialaminya kepada *supervisor* dan dapat mencari alternatif penyelesaian masalah maka akan menjadi sumber kepuasan kerja karena pekerja akan merasa dihargai dan dihormati.

18) *Supervision technical*

Teknik pengawasan *supervisor* dapat menjadi sumber rasa puas pekerja. Menurut Fleishman *et al.*(1996), terdapat dua dimensi teknik pengawasan *supervisor* yang dapat menjadi sumber kepuasan kerja pegawai, yaitu dimensi *employee-centeredness* / *consideration* serta dimensi *influence* / *participation* dalam pengambilan keputusan.

19) *Variety*

Menurut Scott (1996), terdapat dua aspek dari pekerjaan yang menjadi sumber kepuasan kerja yaitu pengawasan terhadap metode kerja serta langkah kerja yang bervariasi. Langkah kerja yang bervariasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja karena pekerjaan yang banyak serta monoton dapat menyebabkan pekerja merasa stres dan kehabisan tenaga.

20) *Working conditions*

Kondisi kerja menurut Duane dan Sydney (1990) mencakup aspek fisik kerja (penerangan, suara, warna, musik, temperatur, dan kelembaban), psikologis kerja (rasa bosan dan kelelahan kerja), serta peraturan kerja yang ada di tempat kerja (jumlah jam kerja dan waktu istirahat).

Menurut Celluci *et al* dalam Fuad Mas'ud (2004) mengungkapkan bahwa indikator untuk mengukur kepuasan kerja antara lain:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja
- d. Kepuasan dengan supervisor / penyelia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

2.3.2. MSQ (*MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE*)

MSQ merupakan salah satu instrumen yang banyak digunakan oleh peneliti dalam penelitian mereka yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dimana menurut Gibson (1996) alasan utamanya adalah karena telah

memenuhi kriteria atribut dari survei yang baik, dimana kriteria yang dimaksud yaitu:

1. Validitas

Instrumen ini mengukur mengenai apa yang perlu dan seharusnya diukur dimana unsur unsur yang ada harus saling berkaitan antara satu sama lain.

2. Reliabilitas

Instrumen menunjukan hasil yang konsisten yang meliputi beberapa unsur unsur yang digunakan untuk mengukur bagian tertentu dari kepuasan kerja dimana juga memberikan suatu intruksi yang jelas kepada responden.

3. Isi

Instrumen ini mengidentifikasi faktor faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan kerja serta efektifitas organisasi dalam suatu jangkauan yang luas.

4. Gaya Bahasa

Gaya bahasa yang perlu dibuat sedemikian rupa sehingga setiap responden dapat memahaminya dan dapat digunakan di dalam pengukuran kepuasan kerja pada organisasi yang berbeda beda pula.

6. Batasan norma

Adanya batasan dasar yang digunakan untuk menilai positif dan negatif dari suatu hasil survei sehingga survei ini dapat menginterpretasikan data survei kepuasan kerja dengan basis yang mutlak.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau kondisi emosional yang dialami pekerja karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan intrinsik karyawan.

Berikut ini adalah 20 aspek pekerjaan yang ada pada MSQ atau *Minnesota Satisfaction Questionnaire*:

Tabel 2.2. Aspek Pekerjaan pada MSQ

no	Pertanyaan	skala
1.	Aktifitas. Mampu tetap sibuk sepanjang waktu	1-5
2.	Kebebasan. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan sendiri	1-5
3.	Variasi. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	1-5
4.	Status sosial. Kesempatan untuk menjadi bagian dalam lingkungan kerja	1-5
5.	Hubungan dengan atasan. Cara atasan saya menangani anak buahnya	1-5
6.	Pengawasan teknis. Kemampuan atasan saya dalam mengambil 1-5 keputusan	
7.	Nilai moral. Mampu melakukan hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya	1-5
8.	Keamanan. Cara saya mendapatkan pekerjaan yang tetap	1-5
9.	Pelayanan sosial. Kesempatan untuk melakukan hal hal untuk orang lain.	1-5
10.	Otoritas. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.	1-5
11.	Penggunaan kemampuan. Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan saya.	1-5
12.	Penerapan kebijakan perusahaan. Kebijakan perusahaan yang diterapkan dalam prakteknya.	1-5
13.	Kompensasi. Perusahaan membayar sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	1-5

14.	Kemajuan. Peluang untuk mencapai kemajuan pada pekerjaan ini.	1-5
15.	Tanggung jawab. Kebebasan untuk menggunakan keputusan saya 1-5 sendiri.	
16.	Kreatifitas. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya sendiri 1-5 dalam melakukan pekerjaan.	
17.	Kondisi kerja. kondisi tempat kerja saat melakukan pekerjaan.	1-5
18.	Rekan kerja. dapat bekerja sama dengan rekan kerja.	1-5
19.	Pengakuan. Adanya pujian yang saya dapatkan atas penyelesaian 1-5 pekerjaan saya dengan baik	
20.	Prestasi. Pencapaian terhadap prestasi yang saya dapatkan dari 1-5 pekerjaan.	

Sumber (Weiss et al. dalam Buitendach dan Rothmann, 2009)

2.3.3. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori kepuasan kerja antara lain (Haruman & Paramarta, 2005) yaitu:

1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam di mana dikatakan bahwa ada empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

a. *Input*

Input merupakan segala hal yang diterima pekerja yang dapat membantunya dalam pekerjaan seperti pendidikan, pengalaman, usaha, jumlah jam kerja, dan sebagainya (Wexley & Yuli, 1977).

b. *Outcome*

Outcome merupakan segala hal yang diterima pegawai dari pekerjaannya seperti upah, penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi dan sebagainya.

c. *Comparison Person*

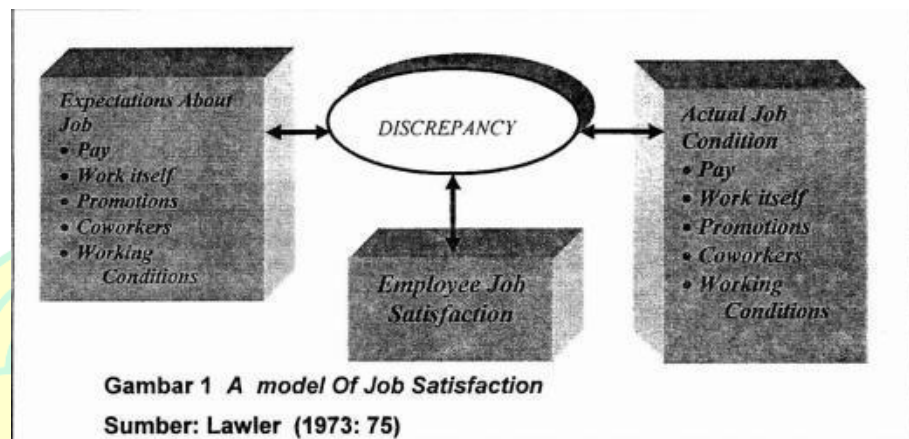
Comparison person merupakan cara seorang pekerja membandingkan *input* dan *output* yang dimilikinya terhadap *input* dan *output* pekerja lain di perusahaan yang sama ataupun perusahaan lain ataupun dibandingkan terhadap pekerjaan yang dimilikinya dulu

d. *Equity-in-equity*

Equity-in-equity merupakan pendapat pekerja tersebut terhadap perbandingan yang dilakukannya. Apabila pekerja merasa perbandingan tersebut adil / *equity* maka pekerja akan puas. Sebaliknya apabila perbandingan dianggap tidak adil / *inequity* maka dapat menyebabkan dua hal yaitu *over compensation inequity* atau ketidakadilan yang menguntungkan dirinya maupun *under compensation inequity* yaitu ketidakadilan yang menguntungkan pekerja lain yang menjadi pembanding

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Porter di mana Porter berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara hal yang seharusnya diterima pegawai dengan hal yang pada kenyataannya dirasakan pegawai. Menurut Lawler model kepuasan terdiri dari tiga hal, yaitu ekspektasi pekerja terhadap pekerjaannya, kondisi kenyataan yang diterima pegawai serta kepuasan kerja.



Gambar 2.1. Model Kepuasan Menurut Lawler

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Schaffer yang mengatakan bahwa kepuasan kerja akan bervariasi tergantung sejauh mana kebutuhan tiap individu terpenuhi. Semakin besar kebutuhan pekerja terpenuhi maka akan semakin puas pekerja tersebut terhadap pekerjaannya.

4) Teori Pandangan Kelompok Sosial (*Social Reference Group Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja selain dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan, juga dipengaruhi oleh pandangan dari kelompok yang dijadikan acuan. Pegawai akan merasa puas apabila pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh kelompok acuan tersebut

5) Teori Motivasi Dua Faktor (*Two Factors Theory of Motivation*)

Menurut Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan ataupun ketidakpuasan pegawai, yaitu:

a. *Hygiene factors*

Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor ini tidak hadir dalam dalam suatu perusahaan, maka akan muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. *Hygiene Factors* disebut juga sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan untuk mencegah ketidakpuasan. *Hygiene factors* meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan

Tidak adanya faktor-faktor ini akan menyebabkan ketidakpuasan pekerja.

b. *Motivational factors*

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologis pekerja, yaitu prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, kemungkinan perkembangan, serta pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, *Hygiene factors* tidak dapat dianggap sebagai motivator, Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan yang positif. Faktor yang melekat pada pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut faktor pemuas. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Karyawan menemukan faktor faktor intrinsic dalam *motivation factors* (faktor pemuas)

6) Teori Pengharapan

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menyatakan bahwa motivasi merupakan produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu serta penaksiran orang tersebut yang memungkinkan adanya aksi yang akan menuntutnya.

Pernyataan ini dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Power Motivation} = f(\text{Valance} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality})$$

di mana:

- a. *Power motivation* merupakan hal yang mendorong serta mempengaruhi seseorang
- b. *Valance* merupakan kekuatan keinginan seseorang dalam menerima penghargaan
- c. *Instrumentality* merupakan keyakinan pekerja bahwa penghargaan akan diberikan setelah ia menyelesaikan pekerjaannya.
- d. Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang mendorong pekerja untuk beraksi dalam mencapai tujuan. Aksi dapat berupa berusaha lebih besar agar mencapai hasil yang lebih tinggi.

Celluci *et al* dalam Fuad Mas'ud (2004) mengungkapkan bahwa indikator untuk mengukur kepuasan kerja antara lain:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja

- d. Kepuasan dengan supervisor / penyelia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

2.3.4. KORELASI KEPUASAN KERJA

Menurut Triton (2009) kepuasan kerja mempengaruhi beberapa hal, yaitu:

1) Kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan

Kepuasan kerja sering kali dilibatkan dengan produktivitas karyawan. Penelitian sering kali mengukur pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya tersebut, untuk menentukan apakah karyawan yang merasa.

2) Kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan

Banyak penelitian yang telah menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* karyawan. Dengan tingginya tingkat kepuasan kerja, maka dapat membantu mengurangi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa nyaman dan senang berada di tempat kerja tersebut dan tidak berkeinginan untuk pindah ke perusahaan atau organisasi lainnya.

3) Kepuasan kerja terhadap absen karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan tingkat absen karyawan yang rendah. Hal ini dikarenakan karyawan yang merasa

puas dengan pekerjaannya akan bersemangat untuk datang ke perusahaan dan bekerja. Banyak penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah akan meningkatkan tingkat absen karyawan.

4) Kepuasan kerja terhadap faktor lainnya

Kepuasan kerja juga mempengaruhi beberapa faktor lain seperti kesehatan mental ataupun fisik seseorang, di mana karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki tingkat kesehatan yang baik. Selain itu kepuasan kerja juga mempengaruhi sikap karyawan dalam menanggapi konsumen, membantu rekan kerja dan dapat bekerja sama dengan baik.

Dari tinjauan pustaka dan pendapat beberapa ahli dapat disintesis bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau kondisi emosional yang dialami pekerja karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Variabel kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator indikator supervise, kemajuan, keamanan, kebijakan, kondisi kerja, teman kerja, kompensasi, status sosial dan pengakuan, aktivitas, kebebasan, kreativitas, prestasi, wewenang, penggunaan kemampuan, tanggung jawab, nilai moral, pelayanan

D. Definisi Motivasi

2.4. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata “motif” yang berarti upaya dan daya yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan yang sudah ditentukan dan ingin dicapai. Motif atau keinginan merupakan kekuatan

dalam diri seseorang yang menggerakkan agar melakukan perbuatan/kegiatan dalam rangka mencapai tujuan (Sardiman, 2006)

Dengan memiliki tujuan tertentu maka setiap orang pasti memiliki motivasi untuk mewujudkannya. Tujuan manusia yang menimbulkan terbentuknya motivasi biasanya dipicu adanya harapan yang diinginkan, kebutuhan yang belum terpenuhi dan tujuan tertentu yang belum dicapai. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. (Wibowo, 2016)

Definisi motivasi kerja menurut Newstrom (2011) adalah hasil dari kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak sesuai dengan perilaku tertentu. Sedangkan indikator indikator dari motivasi kerja menurut Newstrom adalah :

1. *Engagement* yaitu janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif dan usaha untuk meneruskan.
2. *Commitment* yaitu suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*
3. *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan ditempat kerja.
4. *Turnover* yaitu kehilangan pekerja yang dihargai

Menurut Robbins & Judge (2011), motivasi adalah proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan,

sedangkan tujuan organisasional fokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

McShane dan Von Glinow (2010) memberikan definisi bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi akan mempunyai keinginan untuk menggunakan usaha tertentu (*intensity*) untuk waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*).

Pendapat lain dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2010) mengatakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Menurut Colquit, LePine dan Wesson (2011) definisi motivasi adalah sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun dari luar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Motivasi menurut Heller (1998) adalah keinginan untuk bertindak yang dipengaruhi oleh faktor dari luar, tetapi setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda.

Pendapat lain dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003) yang mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju tujuan tertentu

Kata motivasi berasal dari kata Latin yakni “*Motive*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang terdapat dalam diri organism , yang menyebabkan organism itu bertindak atau berbuat. (Ruliana, 2016) Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. (Hamali, 2015) Motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Menurut Gary Dessler (2014), motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang terdorong oleh keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pengertian motivasi menurut Robbins (1996) adalah kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Dari definisi motivasi yang diberikan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan wewenang, ketrampilan yang dimiliki sehingga hasil pekerjaan tersebut dapat dirasakan hasilnya, serta adanya transparansi yang diberikan perusahaan terhadap hasil pekerjaannya. Untuk mengukur motivasi seseorang dapat menggunakan metode *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dikemukakan oleh Lee & Ross (2007) :

(_____)

MPS = Motivation Potential Scor

Menurut Hackman & Oldham dalam Pujoutomo, et al (2010) dikatakan bahwa hasil dari MPS atau skor potensi motivasi ini dapat menentukan tingkat motivasi karyawan yang kemudian dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu:

1. Kelompok tingkat motivasi rendah dengan skor JDS 1 - 16
2. Kelompok tingkat motivasi menengah dengan skor JDS 17 - 43
3. Kelompok tingkat motivasi tinggi dengan skor JDS 44 - 125

Peran motivasi dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah membuat individu bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi individu dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menggerakkan arah tertentu kepada karyawan sampai pada tujuan yang sudah ditentukan. Bermotivasi menunjukkan keinginan manusia untuk berbuat sesuatu agar dapat memenuhi harapan yang ada dalam dirinya. Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia ditimbulkan oleh dorongan karena perbuatan dan oleh motivasi yang ada dalam dirinya atau motivasi yang hakiki. (Ruliana, 2016)

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu.

2.4.1. Lingkaran Motivasi

Tujuan yang ingin dicapai seseorang dapat mendorong perilaku manusia yang berorientasi pada pencapaian tujuan tersebut. Banyak aktivitas yang

dilakukan oleh manusia misalnya berjalan-jalan, berbicara, makan, tidur, bekerja, dan yang sejenisnya. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan, mengapa seseorang melakukan pekerjaan tersebut dan mengapa pula mereka tidak melakukannya.(Thoha, 2015)

Istilah yang dipakai pada motivasi, kadang berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *impuls*. Yang membedakan antara orang yang satu dengan lainnya adalah kemampuannya untuk bekerja dan tergantung pula pada motivasinya. Motivasi pada seseorang tergantung dorongan/keinginan dari diri sendiri. Dorongan atau keinginan ini mengakibatkan seseorang berusaha mencapai tujuan, baik disadari maupun tidak. Keinginan seseorang ditunjukkan dengan perilaku pengendalian, sehingga dapat memelihara semua aktivitas yang mengarah pada tujuan yang ingin dicapai.(Thoha, 2015)

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai tetapi berada di luar diri individu. Dalam psikologi tujuan seperti ini dinamakan *insentif*. Namun istilah *insentif* sudah terlanjur diartikan orang di masyarakat sebagai suatu hal yang dikaitkan dengan penghargaan berupa uang, seperti misalnya kenaikan gaji dan upah, *honorarium*, dan ataupun tunjangan lainnya. Padahal ada penghargaan yang tidak selalu dalam bentuk uang dan sangat berperan dalam menentukan suatu perilaku pekerja, misalnya kenaikan pangkat istimewa, penghargaan atau bintang tanda jasa dan lain-lainnya. Tujuan merupakan ujung akhir dari lingkaran motivasi yang mengundang semua kegiatan untuk mencapainya.(Thoha, 2015) Motivasi kerja merupakan realisasi pengharapan karyawan terhadap outcome yang dapat

menimbulkan semangat kerja. Motivasi karyawan dapat muncul ketika harapan-harapan karyawan terpenuhi, Vroom dalam (Robbins, 2007) yang dikutip dalam jurnal (Syaiyid, E., Utami, H., & Riza, M. 2013).

2.4.2. Teori Harapan

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu.(Bagia, 2015). Model teori ini dirancang untuk membantu manajemen memahami dan menganalisis motivasi karyawan dan mengidentifikasi beberapa variabel yang *relevan*.(Syaiyid, et al. 2013) Teori harapan beranggapan bahwa orang akan memilih cara bertingkah laku di antara berbagai macam *alternative* tindakan berdasarkan harapan mereka akan apa yang akan diperoleh dari setiap tindakannya.(Hamali, 2015)

Dalam teori ini memiliki tiga elemen dasar yaitu harapan, *instrumentalitas*, dan *valensi*. Harapan mengacu pada persepsi individu bahwa usaha akan menghasilkan kerja. Instrumentalitas mengacu pada persepsi individu bahwa kinerja bisa menghasilkan hal positif seperti kenaikan gaji atau hal negative seperti kelelahan fisik. Sedangkan valensi mengacu pada nilai individu yang melekat pada *reward* yang diterima seseorang.(Hamali, 2015)

Menurut Sutrisno dalam buku motivasi dalam perilaku organisasi mengatakan, daya tarik teori harapan ini mengandung tiga hal yaitu teori ini menekankan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan

harapan karyawan, para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan karyawan pada imbalan yang diterima, teori ini menyangkut harapan yang lebih menekankan pada harapan karyawan mengenai prestasi kerja, dan imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya bukan hasil itu sendiri. (Wahyono, 2010)

Menurut Vroom di buku motivasi dalam berorganisasi, seseorang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan tiga persepsi, yaitu (Umam, 2010):

1. *Expextancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil.
2. *Instrumentality*: seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dan hasil kerja yang lebih tinggi, yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang diberikan perusahaan, seperti asuransi, transportasi dan sebagainya.
3. *Valence*: seberapa penting si pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan pendapat beberapa ahli dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan wewenang, ketrampilan yang dimiliki sehingga hasil pekerjaan tersebut dapat dirasakan hasilnya, serta adanya transparansi yang diberikan perusahaan terhadap hasil

pekerjaannya. Adapun motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator otonomi, identitas tugas, variasi ketrampilan, signifikansi tugas dan umpan balik.

E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan hasil penelitian – penelitian sebelumnya yang relevan dengan masalah penelitian sebagai pendukung dan bahan masukan. Dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan diambil dengan tujuan untuk menjelaskan persamaan dan atau perbedaannya. Berikut ini disampaikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

2.5.1. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Jung Hee Song & Hae-Young Woo(2015) yang berjudul *A Study on AQ (Adversity Quotient), Job Satisfaction and Turnover Intention According to Work Units of Clinical Nursing Staffs in Korea*. Penelitian dilakukan terhadap 262 perawat yang terdiri dari 255 perawat perempuan dan 7 perawat laki laki dan bekerja di Rumah Sakit di Korea. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi secara signifikan antara *Adversity Quotient* dengan *Job Satisfactions* dan *Job Satisfactions* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga untuk menekan *turnover intention* dapat dilakukan dengan meningkatkan *Job Satisfaction*, dengan demikian akan meningkatkan kontribusi perawat pada organisasi Rumah Sakit. Persamaan dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama sama menggunakan variabel *Adversity Quotient* sebagai variabel *independent* yang mempengaruhi kepuasan

kerja dan *turnover intention* sebagai variabel dependent, pengolahan datanya menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*). Sedangkan perbedaannya adalah responden yang menjadi subjek penelitian. Pada penelitian sebelumnya yang menjadi responden adalah perawat Rumah Sakit di Korea, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah pekerja pertambangan batu bara di PT. XYZ, Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Dewa Gede Firstia Wirabrata dan Fajrianthi (2013) yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Adversity Quotient* dengan *turnover intention*. Subjek penelitiannya adalah 74 perawat di instalasi gawat darurat (IGD) RSUP Sanglah Denpasar. Untuk mengukur *Adversity Quotient* dalam penelitian ini digunakan Instrumen *Adversity Response Profile* yang dikembangkan pertama kali oleh Stoltz (2000), sedangkan *turnover intention* diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari hasil penelitian sebelumnya oleh Neni Artha Doloksaribu (2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara *Adversity Quotient* dengan *turnover intentions* sebesar -0,270 dengan p sebesar 0,02. Terdapat korelasi negatif antara *Adversity Quotient* dengan *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Rina Mirza & Dini Atrizka (2018) berjudul *Job Satisfaction in Term oo Adversity Quotient and Work Family Coflict on Married Female Nurses in RSUD Dr. Djoelham, Binjai* , bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *adversity quotient* dan *work family conflict* dengan kepuasan kerja. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh perawat wanita RSUD Dr. Djoelham yang telah menikah berjumlah 76 orang. Dalam pengambilan data digunakan kuisisioner kepuasan kerja, *Adversity Quotient* dan *work family conflict*.

Data yang terkumpul dianalisa menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *adversity quotient* dan *work family conflict* terhadap kepuasan kerja ($R = 0,462$; $p < 0,05$).

Penelitian yang dilakukan oleh Rakesh Kumar(2016) dengan judul *The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction to Adversity Quotient of Police Officers in Shimla District of Himachal Pradesh*, mempunyai tujuan untuk mengetahui hubungan antara karakteristik pribadi dan kepuasan kerja ke *Adversity Quotient*. Yang menjadi subjek penelitian adalah Polisi di Distrik Shimla. Jumlah responden 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik pribadi dengan *Adversity Quotient* secara keseluruhan tetapi tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *Adversity Quotient*.

2.5.2. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *turnover intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Yan Tian & Xia Zhen Fan (2014) dengan judul *Adversity Quotient, Environmental variables and Career Adaptability in Student Nurses*, bertujuan untuk mengetahui kemampuan beradaptasi karir dan faktor-faktor yang terkait. Subjek penelitian adalah 431 mahasiswa keperawatan di Cina yang terdiri dari 388 perawat wanita dan 43 perawat pria. Pengambilan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adversity Quotient*, lingkungan belajar klinis dan dukungan sosial berhubungan secara positif dengan tingkat kemampuan beradaptasi karier mereka, bahkan setelah

beberapa kali penyesuaian. Kemampuan melakukan adaptasi menunjukkan keinginan untuk pindah/ keluar dari pekerjaan semakin menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Chin-Fang Yan, Chi-Shiun Lai & Han-Ning Li (2016) berjudul *Impact of Abuse Supervision on Employee Behaviour : The Moderating Effect of Adversity Quotient*, bertujuan untuk mengetahui dampak pengawasan kasar terhadap kelelahan emosional dan kecenderungan pergantian karyawan dan efek moderasi *Adversity Quotient*. Survei, yang dilakukan dengan kuesioner, terdiri dari 680 karyawan penuh waktu. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika *Adversity Quotient* (AQ) karyawan tinggi, pengaruh positif antara pengawasan kasar dan kelelahan emosional akan menjadi kurang kuat. Sebaliknya, ketika AQ karyawan rendah, pengaruh positif antara pengawasan kasar dan kelelahan emosional akan lebih kuat. Kedua, pengawasan yang sewenang-wenang berpengaruh positif terhadap kecenderungan turnover. Dengan demikian interaksi antara pengawasan kasar dan AQ akan memengaruhi kecenderungan *turnover* melalui kelelahan emosional, yaitu, AQ memainkan peran sebagai *variable* moderasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pao-Ling Chin & Min-Li Hung (2013), yang berjudul *Psychological Contract Breach (PCB) and Turnover Intention : The Moderating Roles of Adversity Quotient and Gender*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Psychological Contract Breach and Turnover Intention* pada pekerja industri asuransi. Penelitian ini juga menyelidiki bagaimana efek moderasi dari *Adversity Quotient* (AQ) dan jenis kelamin pada hubungan itu. Subjek penelitiannya adalah 553 agen asuransi dari agen asuransi

terkemuka di Taiwan, yang terdiri dari 347 laki laki dan 206 wanita. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara positif oleh PCB dan AQ secara signifikan memoderasi hubungan itu. Sebaliknya, efek moderasi gender tidak ditemukan signifikan. Untuk mempertahankan karyawan, pada temuan penelitian ini harus diperhitungkan ketika mengembangkan program pelatihan. Artinya, jika PCB terjadi, agen asuransi dengan AQ tinggi lebih mungkin untuk tetap dengan organisasi daripada agen asuransi dengan AQ rendah.

2.5.3. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Chao-Ying Shen (2014) berjudul *The Relative Study of Gender Roles and Job Stress and Adversity Quotient*. Penelitian ini bertujuan menyelidiki hubungan antara peran gender dan stress kerja dan *Adversity Quotient* sebagai variable moderasi. Berdasarkan survei kuesioner dan analisis persamaan struktural (AMOS), dengan jumlah 650 kuesioner dan diambil 566 kuesioner yang valid. Menurut hasil analisis perbedaan peran gender mempengaruhi stres kerja. *Adversity Quotient* memiliki efek moderasi di antara peran gender dan stres kerja. Stres kerja dapat meningkatkan perhatian dan antusiasme untuk menghadapi pekerjaan yang sangat sulit. Ketika individu kekurangan stres, mereka tidak akan memiliki motivasi atau kreativitas, karenanya, stres kerja yang tepat adalah salah satu faktor yang meningkatkan kompetensi pekerja. *Adversity Quotient* adalah kemampuan individu untuk merespons kesulitan. Ketika skor AQ lebih tinggi, itu berarti kemampuan untuk merespons kesulitan lebih tinggi sehingga Stres kerja dapat dikelola dengan baik

menjadi sebuah motivasi. Meskipun orang-orang ini memiliki stres kerja yang tinggi, dengan nilai AQ yang tinggi mereka dapat mengubahnya menjadi motivasi.

Penelitian lain dilakukan oleh Shrutika Verma, Ankita Agarwal, Harsita Bansal (2017) dengan judul *The Relationship Between Emotional Intelligence (EQ) and Adversity Quotient (AQ)*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Emotional Quotient (EQ) dan Adversity Quotient (AQ). Penelitian ini bersifat kualitatif dan berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan pada kecerdasan emosional (EQ) dan adversity quotient (AQ). *Brainstorming* dilakukan untuk menyimpulkan ulasan. Temuan tingkat kecerdasan emosi yang lebih tinggi memiliki kepercayaan diri yang tinggi, konsentrasi tinggi, lebih sukses dalam pekerjaan mereka, lebih efektif dalam gaya kepemimpinan mereka, dan mereka mampu memotivasi staf mereka. AQ yang baik dari seseorang menunjukkan bahwa orang tersebut dapat berjuang melawan segala rintangan dan mencapai kesuksesan. AQ membantu kita memahami banyak faktor lain seperti harga diri, motivasi, semangat juang, kreativitas, ketulusan, sikap positif, optimisme, stabilitas emosional. *Adversity Quotient* juga dapat membantu kita menilai masalah akademik siswa karena siswa menghadapi banyak tantangan dalam kehidupan mereka dan AQ membantu mengatasi situasi yang menantang ini. Seorang siswa yang mampu menjalani masa-masa sulit ini pada akhirnya akan dapat mencapai tujuannya. AQ dapat ditingkatkan dari orang yang memiliki empati, simpati dan jika orang tersebut dapat memahami emosi orang lain. *Adversity Quotient* dan motivasi berprestasi juga memiliki

hubungan. Namun, tidak semua dimensi *Adversity Quotient* ditemukan mempengaruhi motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi adalah upaya mencapai kesuksesan dan mencapai semua aspirasi dalam hidup. Tujuan pencapaian dapat mempengaruhi cara seseorang melakukan tugas dan mewakili keinginan untuk menunjukkan kompetensi. Usia, jenis kelamin tidak memengaruhi motivasi berprestasi. Ada hubungan yang signifikan antara kontrol, kepemilikan, dan motivasi untuk berprestasi. Ditemukan bahwa orang dengan tingkat kontrol dan kepemilikan yang tinggi memiliki tingkat motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Ditemukan juga bahwa orang yang memiliki AQ tingkat tinggi memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Usha Parvathy dan Praseeda M (2014) , mengambil judul *Relationship Between Adversity Quotient and Academic Problems Among Student Teachers*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat masalah akademik dan *Adversity Quotient* di kalangan guru. Studi ini juga menganalisis hubungan antara *Adversity Quotient* dan masalah akademik di antara guru. Seorang guru dapat mentransfer kemampuannya ke generasi berikutnya dan menanamkan kualitas tersebut pada siswa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dan sampel diambil secara acak dari 300 guru dari negara bagian Kerala di India. Hasilnya menunjukkan bahwa Nilai koefisien korelasi yang diperoleh untuk *Adversity Quotient* dan masalah akademik ($r = -0,52$, signifikan pada level 0,01) menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut saling berkaitan erat dan sifat hubungannya negatif. *Adversity Quotient* juga memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan seseorang. Siswa

menghadapi banyak situasi atau tantangan dalam kehidupan sehari-hari mereka. Untuk mengatasi atau menghadapi masalah ini, diperlukan *Adversity Quotient*. Seseorang yang memiliki kapasitas untuk menghadapi dan mengatasi kesulitan dapat dengan mudah mencapai tujuannya dalam kehidupan. Seseorang harus memiliki kemampuan untuk menanggapi situasi sulit tertentu dengan cara yang bersahabat. Kemampuan ini sangat penting bagi guru untuk memecahkan masalah mereka sehari-hari. Seseorang yang memiliki kemampuan mengatasi kesulitan dengan baik akan memiliki kualitas seperti harga diri, motivasi, semangat juang, kreativitas, ketulusan, sikap positif, optimisme, kesehatan emosi yang baik dll.

2.5.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara Kepuasan kerja dan Motivasi dilakukan oleh Prof. S.K. Singh & Vivek Tiwari (2011). Motivasi dinyatakan sebagai variabel *dependent* dan kepuasan kerja sebagai variabel *independen*. Responden adalah karyawan dari salah satu sektor publik India, BSNL dan data dikumpulkan dari 45 karyawan (pengawas dan keatas) dari BSNL, Saharanpur. Data primer telah dikumpulkan menggunakan kuisioner berdasarkan skala likert lima point. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara kepuasan kerja dengan motivasi yaitu, kepuasan kerja meningkat maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, motivasi tetap tidak terpengaruh oleh usia serta lamanya layanan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gholizade, *et al* (2014) berjudul *The Relationship Between Job Satisfaction, Job Motivation and Organizational Commitment in Healthchare Workers a Structural Equation Modelling Study*. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi pada petugas layanan kesehatan. Jumlah sampel yang dipakai adalah 250 orang petugas kesehatan dipilih dari rumah sakit umum di Provinsi Boyerahmad Kohkiluyeh dengan menggunakan metode *cluster sampling*. Kepuasan kerja diukur dengan survei pekerjaan Spector, motivasi kerja oleh survei Loudahel Kitchener dan komitmen organisasi oleh survei Allen dan Meyer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja merupakan prediktor signifikan motivasi kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, motivasi kerja secara signifikan meramalkan komitmen organisasi. Jadi untuk meningkatkan komitmen organisasi petugas layanan kesehatan, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Shah *et al* (2012) berjudul *Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions*, bertujuan untuk mengetahui dampak dari penghargaan dan pengakuan, kepuasan dengan pengawasan dan pekerjaan itu sendiri terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja juga dieksplorasi dengan bantuan tanggapan yang dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di lembaga pendidikan publik di daerah Rawalpindi. Kuisisioner sebagai instrumen penelitian digunakan diisi oleh 379 karyawan dengan berbagai tingkatan hierarki. Total

kuisisioner yang diterima kembali sebanyak 294 tanggapan, kemudian diolah menggunakan SPSS 15.0. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara penghargaan dan pengakuan, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja serta ada hubungan yang sangat positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

Penelitian lain dilakukan oleh Elnaga (2013) berjudul *Exploring the Link Between Job Motivation, and Job Satisfaction*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana hubungan antara motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif berdasarkan pengumpulan dan analisis hasil studi, laporan, majalah dan buku-buku yang berkaitan dengan topik penelitian bahwa motivasi dan lingkungan kerja dianggap sebagai faktor paling kritis yang mempengaruhi kepuasan kerja. Banyak penelitian telah menunjukkan dampak luar biasa besar pada kepuasan kerja pada motivasi pekerja, sementara tingkat motivasi berdampak pada produktivitas, dan karenanya juga pada kinerja organisasi bisnis.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Ghazanfar, *et al.*,(2011) berjudul *A Study of Relationship Between satisfaction With Compensation and Work Motivation*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan dan kompensasi dengan motivasi kerja. Penelitian literatur serta survei praktis yang menggunakan yang disebarakan ke sejumlah responden, yang merupakan karyawan kader manajerial dari departemen penjualan penyedia layanan seluler di Lahore. Hubungan antara kepuasan dengan kompensasi dan motivasi kerja dianalisis dengan menggunakan Chi Square dan korelasi. Temuan

utama dari penelitian ini adalah kepuasan dengan kompensasi dapat menjadi faktor motivasi kerja.

Selain itu penelitian yang dilakukan Maharja (2012) dengan judul *Association Between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers*, membahas hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Dengan teknik pengambilan sampel *covinience sampling*, dan hanya 112 kuisisioner yang dapat digunakan dari 150 penyebaran kuesioner kepada para guru sebuah Universitas, yang berafiliasi, dan ditambah dua kampus / perguruan tinggi di lembah Kathmandu. Pengolahan data menggunakan statistik deskriptif dan analisis korelasi, penelitian ini menganalisis motivasi kerja dan kepuasan kerja para guru. Studi ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Para guru tidak termotivasi dengan menghasilkan banyak uang tetapi mereka tidak puas dengan skala gaji mereka. Dari analisis keseluruhan, para guru termotivasi dengan pekerjaan mereka . Kesimpulannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja guru berkorelasi sangat positif. Ini menunjukkan bahwa administrasi harus meningkatkan skala gaji sesuai dengan harga pasar komoditas lain untuk memotivasi para guru dalam pengajaran mereka.

2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention*

Penelitian yang dilakukan oleh William & Hazer (1986) dengan judul *Antecedent and Cosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Model : A Reanalysis Using Latent Variabel Structural EquationMethods*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan

komitmen organisasi. Untuk menguji hubungan tersebut digunakan persamaan structural. Dari hasil analisis diperoleh bahwa ada hubungan antara karakteristik pribadi / organisasi dan kepuasan kerja, dan antara kepuasan kerja dengan komitmen. Komitmen merupakan penentu penting dari *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Shields & Ward (2001) berjudul *Improving Nurse Retention in The National Health Service in England : The Impact of Job Satisfaction on Intention to Quit*. Dalam beberapa tahun terakhir, Layanan Kesehatan Nasional Inggris (NHS) mengalami kekurangan tenaga perawat yang berkualitas. Dalam makalah ini, bertujuan untuk meneliti faktor penentu kepuasan kerja bagi perawat dan menetapkan pentingnya kepuasan kerja dalam menentukan niat perawat untuk keluar dari NHS. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa perawat yang melaporkan ketidakpuasan secara keseluruhan dengan pekerjaan mereka memiliki kemungkinan 65% lebih tinggi untuk berniat berhenti daripada mereka yang melaporkan untuk puas. Namun, ketidakpuasan dengan peluang promosi dan pelatihan ditemukan memiliki dampak yang lebih kuat daripada beban kerja atau upah.

Penelitian berikut berjudul *Influence of Jobs on Turnover Intention of Library Personnel in Selected Universities In South West Nigeria* yang dilakukan oleh Olusegun (2013). Tujuan penelitiannya menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* personel perpustakaan di beberapa Universitas Negeri di Nigeria Barat Daya. Desain penelitian deskriptif yang digunakan tipe ex-post facto. Populasi target terdiri dari para profesional dan petugas perpustakaan dari Universitas Negeri di Nigeria Barat Daya. Teknik sampling

yang digunakan adalah sampling jenuh berjumlah 233 responden yang bekerja di sepuluh Universitas Negeri (Federal dan Negara Bagian) terpilih di Nigeria Barat Daya. Dari dua ratus tiga puluh tiga (233) kuesioner yang diberikan, dua ratus dua puluh enam (226) kuisisioner atau 97% dikembalikan dan valid untuk analisis. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan persentase, rata-rata, standar deviasi, koefisien korelasi produk momen dan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Oleh karena itu disarankan agar Universitas Negeri harus merancang program pengembangan yang akan fokus pada motivasi pekerja sehingga mengurangi *turnover intention* mereka. Kebijakan kepuasan kerja harus dirumuskan untuk mengurangi *turnover intention* karyawan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Iqra Saeed & Monima Wasem (2014) dengan judul *The Relationship of Turnover Intention With Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beberapa faktor terhadap *turnover intention* karyawan. Survei dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 200 karyawan yang diminta mengisi kuisisioner. Pengolahan data menggunakan analisis regresi linier. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dan negative dari komitmen organisasi, kecerdasan emosi, pertukaran pemimpin, kinerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

2.5.6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *turnover intention*

Penelitian yang membahas pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* antara lain dilakukan oleh Anders Dyvik & Bard Kuwaas (2008) dengan judul *Exploring The Relative and Combined Influence of Mastery- Approach Goals and Work Motivation on Employee*. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh penguasaan dan motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* dan *turnover* karyawan. Desain penelitian menggunakan pendekatan survei cross-sectional dilakukan di antara karyawan yang mewakili lebih dari 400 organisasi dari berbagai sektor industri. Temuan dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik adalah prediktor terkuat dari *turnover intention*. Tingkat *turnover intention* akan positif untuk karyawan yang rendah dalam motivasi intrinsik.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Asif Sajjad, Hassan Ghazanfar, Dr. Ramzan (2013) berjudul *Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan*. Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki dampak motivasi terhadap pergantian karyawan di sektor Telekomunikasi Pakistan. Kuesioner yang digunakan dirancang untuk fokus pada motivasi dan pertanyaan turnover. Jumlah kuisisioner yang digunakan untuk analisis sebanyak 106 kuisisioner yang diisi responden. Untuk pengolahan data digunakan analisis regresi dan korelasi untuk mengeksplorasi dampak motivasi pada niat karyawan untuk berhenti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dibangun untuk menjadi prediktor signifikan dari penurunan niat karyawan untuk berhenti.

Penelitian lain yang meneliti hubungan antara motivasi kerja dan *turnover intention* dilakukan oleh Huey-Ming Tzeng (2002) dengan judul *The Influence of Nurses Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit : an Emperical Investigation in Taiwan*. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap niat berhenti dari pekerjaan. Responden adalah perawat di 3 Rumah sakit di Taiwan Selatan dengan total kuisisioner 648 responden. Analisis regresi logistik ordinal digunakan. Kepuasan kerja umum, kebahagiaan pekerjaan umum, kepuasan dengan gaji dan promosi, institusi, latar belakang pendidikan, dan usia anak bungsu perawat terbukti menjadi prediktor yang signifikan dari niat perawat untuk berhenti. Selain itu hasil regresi ordinal juga menunjukkan bahwa motivasi kerja (untuk uang, tidak ada pilihan lain, dan harapan keluarga) adalah prediktor niat yang signifikan perawat untuk berhenti.

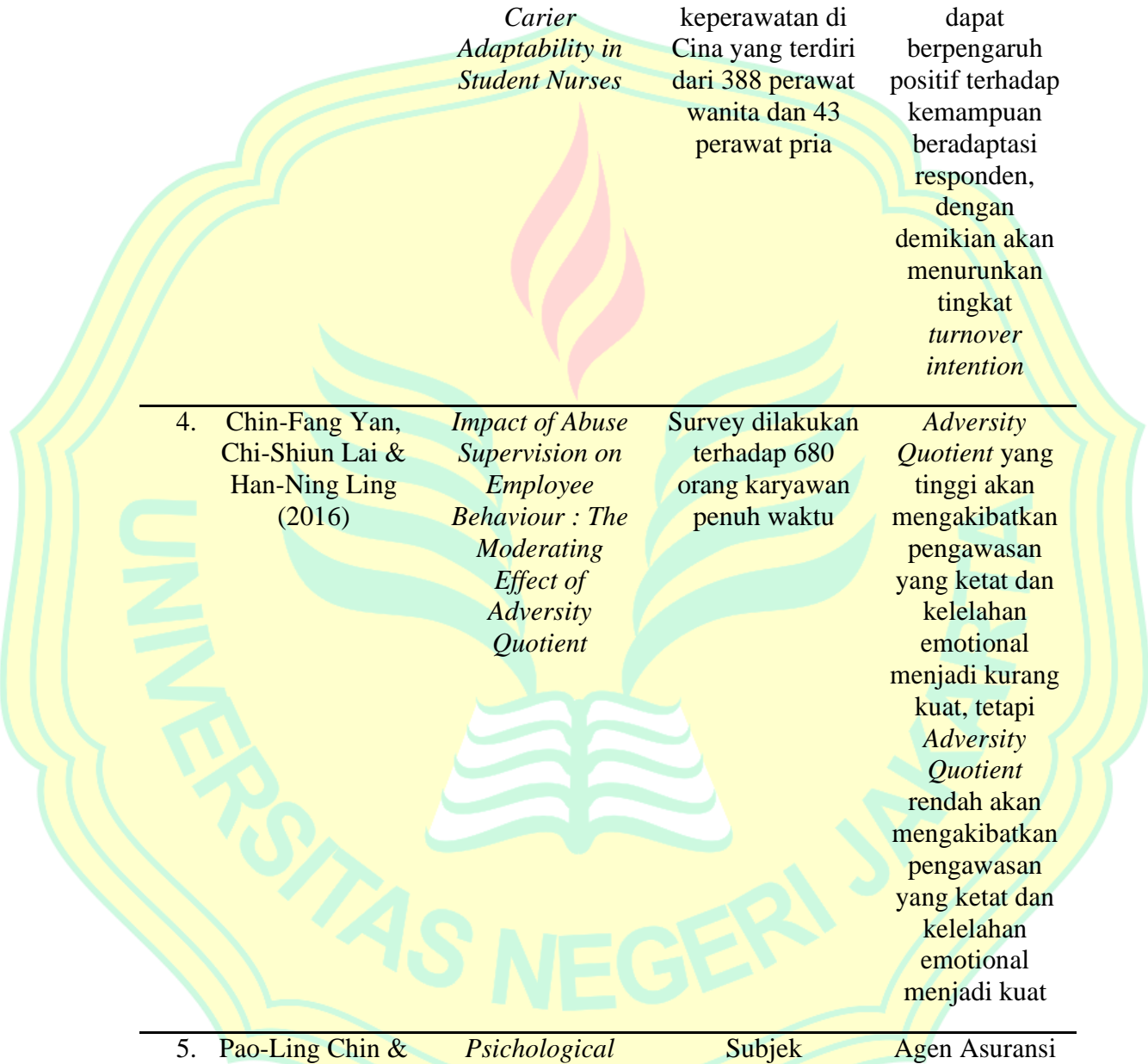
Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Marc Bonen Berger, *et al* (2014) berjudul *The Effect of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana : A Croos- Sectional Study*. Studi ini mengeksplorasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan bagaimana motivasi dan kepuasan dapat ditingkatkan oleh manajer kesehatan kabupaten untuk meningkatkan retensi tenaga kesehatan. Penelitian dilakukan melalui survei *cross-sectional* di tiga distrik di Wilayah Timur di Ghana dan mewawancarai 256 petugas kesehatan dari beberapa kategori staf (dokter, profesional keperawatan, sekutu pekerja kesehatan, dan apoteker) tentang niat mereka untuk meninggalkan tempat kerja (berhenti) saat ini juga sebagai persepsi mereka tentang berbagai

aspek motivasi dan kepuasan kerja. Efek motivasi dan kepuasan kerja pada *turnover intention* dieksplorasi melalui analisis regresi logistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, 69% responden dilaporkan memiliki niat berpindah. Motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan niat berpindah.

Berikut ini adalah tabel untuk penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.3. Penelitian Yang Relevan

No.	Penulis	Judul	Subjek Penelitian	Hasil
1.	Jung Hee Sung & Hae-Young Woo (2015)	<i>A Study on Adversity Quotion, Job Satisfaction and Turnover Intention According to WorkUnits of Clinical Nursing Staff in Korea</i>	262 perawat yang terdiri dari 255 perawat wanita dan 7 perawat laki lakiyang bekerja di Rumah Sakit di Korea	Ada korelasi yang signifikan antara <i>Adversity Quotient</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Turnover Intention</i>
2.	Rakesh Kumar (2016)	<i>The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction to Adversity Quotient of Police Fficers in Shimla District of Himachal Pradesh</i>	Polisi di Distrik Simla, dengan jumlah responden 100 orang	Ada hubungan yang signifikan antara karakteristik pribadi dengan <i>Adversity Quotient</i> tetapi <i>AQ</i> tidak berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja



3.	Yan Tian & Xia Zhen Fan (2014)	<i>Adversity Quotient, Environmental variables and Career Adaptability in Student Nurses</i>	Subjek penelitiannya adalah 431 orang mahasiswa keperawatan di Cina yang terdiri dari 388 perawat wanita dan 43 perawat pria	<i>Adversity Quotient</i> , lingkungan belajar klinis, dapat berpengaruh positif terhadap kemampuan beradaptasi responden, dengan demikian akan menurunkan tingkat <i>turnover intention</i>
4.	Chin-Fang Yan, Chi-Shiun Lai & Han-Ning Ling (2016)	<i>Impact of Abuse Supervision on Employee Behaviour : The Moderating Effect of Adversity Quotient</i>	Survey dilakukan terhadap 680 orang karyawan penuh waktu	<i>Adversity Quotient</i> yang tinggi akan mengakibatkan pengawasan yang ketat dan kelelahan emotional menjadi kurang kuat, tetapi <i>Adversity Quotient</i> rendah akan mengakibatkan pengawasan yang ketat dan kelelahan emotional menjadi kuat
5.	Pao-Ling Chin & Min-Ling Hung (2013)	<i>Psychological Contract Breach (PCB) and Turnover Intention : The Moderating Roles of Adversity Quotient and Gender</i>	Subjek penelitiannya adalah 553 agen asuransi di Taiwan yang terdiri dari 347 laki laki dan 206 wanita	Agen Asuransi dengan <i>Adversity Quotient</i> tinggi akan lebih mungkin berada dalam organisasi dibandingkan dengan agen

				asuransi dengan <i>Adversity Quotient</i> rendah
6.	Chao-Ying Shen (2014)	<i>The Relative Study of Gender Roles and Job Stress and Adversity Quotient</i>	Jumlah responden sebanyak 566 orang karyawan di China. pengambilan data menggunakan kuisioner	Ketika skor AQ tinggi berarti karyawan mampu merespon kesulitan lebih tinggi, sehingga stress kerja dapat dikelola dengan baik menjadi sebuah motivasi
7.	Shrutika Verma, Ankita Agarwal, Harsita Bansal (2017)	<i>The Relationship Between Emotional Intelligence (EQ) and Adversity Quotient (AQ)</i>	Penelitian bersifat kualitatif dengan narasumber kepala departemen dari suatu perusahaan di India.	AQ yang baik dari seseorang menunjukkan bahwa orang tersebut dapat berjuang melawan segala rintangan dan mencapai kesuksesan
8.	Usha Parvathy & Praseeda M (2014)	<i>Relationship Between Adversity Quotient and Academic Problems Among Student Teachers</i>	Subjek penelitian adalah 300 orang siswa guru dari Negara bagian Kerala di India	Siswa guru yang mempunyai AQ tinggi akan mampu mengatasi masalah dengan baik
9.	SK. Singh & Vivek Tiwari (2011)	<i>Relationship Between Job Satisfaction and Job Motivation</i>	Karyawan suatu sektor public BNSL, Saharanpur, di India, dengan jumlah responden 45 orang dengan	Ada korelasi positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja

jabatan pengawas keatas			
10.	Gholizade, et al (2014)	<i>The Relationship Between Job Satisfaction, Job Motivation and Organizational Commitment in Healthcare Workers a Structural Equation Modelling Study.</i>	<p>Subjek penelitian 250 orang petugas kesehatan dipilih dari rumah sakit umum di Provinsi Boyerahmad Kohkiluyeh</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi prediktor yang signifikan terhadap motivasi kerja dan Komitment Organisasi</p>
11.	Shah, et al (2012)	<i>Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions</i>	<p>Kuisisioner diisi oleh 294 karyawan yang bekerja lembaga pendidikan Publik di daerah Rawalpindi</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara penghargaan dan pengakuan, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja serta ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi</p>
12.	Elnaga (2013)	<i>Exploring the Link Between Job Motivation and Job Satisfaction</i>	<p>Penelitian dilakukan dengan pendekatan Deskriptif berdasarkan pengumpulan, dan analisis studi, laporan, majalah dan buku buku yang berkaitan dengan topic</p> <p>Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa ada dampak yang luar biasa pada kepuasan kerja terhadap motivasi, sedangkan motivasi</p>

		penelitian	berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja organisasi
13. Ghazanfar, et al (2011)	<i>A Study of Relationship Between Satisfaction With Compensation and Work Motivation</i>	Penelitian yang dilakukan dengan penelitian Literatur dan survey praktis kepada karyawan kader manajerial dari departemen penjualan penyedia layanan selluler di Lahore.	Kepuasan dan kompensasi dapat menjadi faktor motivasi kerja
14. Maharaja (2012)	<i>Association Between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers</i>	Penelitian dilakukan dengan menyebarkan 112 kuisioner yang diisi oleh para guru sebuah Universitas di Lembah Kathmandu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berkorelasi sangat positif
15. Shields & Ward	<i>Improving Nurse Retention in The National Health Service in England : The Impact of Job satisfaction on Intention to Quit</i>	Tenaga perawat di <i>National Health Service</i> (NHS) di Inggris	Hasil penelitian menunjukan bahwa perawat yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya memiliki kecenderungan 65% lebih tinggi untuk berniat berhenti bekerja daripada mereka yang puas

16.	Olusegun (2013)	<i>Influence of Jobs on Turnover Intention of Library Personal in SWelected Universities in Soth West Nigeria</i>	Subjek penelitian adalah para profesional dan petugas perpustakaan dari Universitas Negeri di Nigeria Barat Daya. Jumlah Responden 226 responden	Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i>
17.	Iqra Saeed & Monima Wasem (2014)	<i>The Relationship of Turnover Intention With Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intellegence and Organizational Commitment</i>	Survey dilakukan terhadap 200 orang karyawan, dengan cara mengisi kuisioner	Hasilnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosi, pertukaran pemimpin, kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap <i>turnover intention</i>
18.	Anders Dyvik & Bard Kuwaas (2008)	<i>The Exploring The Relative and Combined Influence of Mastery-Approach Goals and Work Motivation on Employee</i>	Survey terhadap 400 karyawan dari berbagai sektor Industri	Motivasi intrinsik adalah prediktor terkuat dari <i>turnover intention</i>
19.	Asif Sajjad, Hasan Ghazanfar, Ramzan (2013)	<i>Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan</i>	Subjek penelitian adalah karyawan telecom di Pakistan sebanyak 106 orang	Motivasi dibangun untuk menjadi prediktor menurunnya niat karyawan untuk berhenti
20.	Huey-Ming	<i>The Influence of Nurses Working</i>	Responden diambil dari	Hasil penelitian menunjukkan

Tzeng (2002)	<i>Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit : An Emperical Investigation in Taiwan.</i>	perawat di 3 Rumah Sakit Taiwan Selatan dengan total responden 648 orang	bahwa kepuasan kerja, kebahagiaan pekerjaan, kepuasan dengan gaji dan promosi, institusi, latar belakang pendidikan dan usia anak bungsu perawat terbukti menjadi prediktor yang signifikan dari niat perawat untuk berhenti. Selain itu motivasi kerja (untuk uang, tidak ada pilihan lain, dan harapan keluarga) adalah prediktor niat karyawan untuk berhenti	
21.	Marc Bonen Berger, et al (2014)	<i>The Effect of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana : A Cross-Sectional Study</i>	Subyek penelitian adalah 256 petugas kesehatan beberapa katagori (dokter, professional keperawatan, apoteker)	Motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan ada hubungannya dengan niat untuk berpindah

F. Kerangka Teoretik

Kerangka teoretik dibuat berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :

2.6.1. Pengaruh Variabel *Adversity Quotient* terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau kondisi emosional yang dialami oleh pekerja, karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan intrinsik sesuai harapan pekerja, sedangkan *Adversity Quotient* adalah kemampuan seseorang mengendalikan permasalahan, mempertanyakan mengapa dan darimana permasalahan itu timbul, mengenali dan mengetahui akibat permasalahan yang dihadapi serta bagaimana kemampuan dan ketangguhan individu dalam upaya menyelesaikan permasalahan.

Hasil penelitian sebelumnya memberikan informasi bahwa *Adversity Quotient* akan mempengaruhi a. *Job Satisfaction*, dan *Job Satisfaction* akan mempengaruhi *turnover intention* (Jung Hee Song & Hae Young Woo, 2015), b. memberikan korelasi negatif terhadap *Turnover Intention* (Wirabrata & Fajrianti (2013), Rakesh Kumar (2016)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh *Adversity Quotient* dan *Work Family Conflict*, (Mirza & Atrizka, 2018), pengakuan, pengawasan, pekerjaan itu sendiri (Shah, et al, 2012)

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diduga bahwa *Adversity Quotient* mempunyai pengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja.

2.6.2. Pengaruh *adversity quotient* terhadap *turnover intention*

Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. *Turnover Intention* dipengaruhi oleh *Adversity Quotient*, *Environmental Variables*, dukungan sosial, kemampuan beradaptasi (Yan Tian & Xia Zhen Fan, 2014).

Menurut Chin-Fang Yan, Chi-Shiun Lai & Han Ning Li (2016), *Adversity Quotient*, pengawasan yang ketat dan kelelahan emosional akan mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut diduga bahwa *Adversity Quotient* mempunyai pengaruh langsung dan negatif terhadap *turnover intention*.

2.6.3. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan wewenang, ketrampilan yang dimiliki, sehingga hasil pekerjaan tersebut dapat dirasakan hasilnya serta adanya transparansi yang diberikan perusahaan terhadap hasil pekerjaannya.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh stress kerja, *Adversity Quotient* (Chao-Ying Shen, 2014), lingkungan kerja, kompensasi dan lain lain.

Adversity Quotient mempengaruhi motivasi, semangat juang, kreatifitas, ketulusan, sikap positif, optimisme dan stabilitas emosional (Shrutika verma, Ankita Agarwal, Harsita Bansal (2017)).

Berdasarkan uraian tersebut dapat diduga bahwa ada pengaruh positif *Adversity Quotient* terhadap motivasi kerja.

2.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan wewenang, ketrampilan yang dimiliki, sehingga hasil pekerjaan tersebut dapat dirasakan hasilnya serta adanya transparansi yang diberikan perusahaan terhadap hasil pekerjaannya.

Sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan atau kondisi emosional yang dialami oleh pekerja, karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan intrinsik sesuai harapan pekerja.

Kepuasan kerja akan mempengaruhi motivasi kerja (Singh & Tiwari, 2011), produktivitas kerja, kinerja, komitmen organisasi.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi (Gholizade, et al, 2014), kompensasi, promosi jabatan

Dari uraian tersebut, diduga ada pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

2.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja adalah perasaan atau kondisi emosional yang dialami oleh pekerja, karena terpenuhinya faktor ekstrinsik dan intrinsik sesuai harapan pekerja.

Sedangkan *Turnover Intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena dipengaruhi berbagai hal, misalnya kepuasan kerja (Shields & Ward, 2001), peluang promosi, pelatihan (Shields & Ward (2001), komitmen organisasi, pertukaran pimpinan,

Kepuasan kerja akan mempengaruhi *turnover intention* (Jung Hee Song & Hae-Young Woo, 2015), komitmen organisasi, kinerja, produktivitas.

Dari uraian tersebut dapat diduga bahwa ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

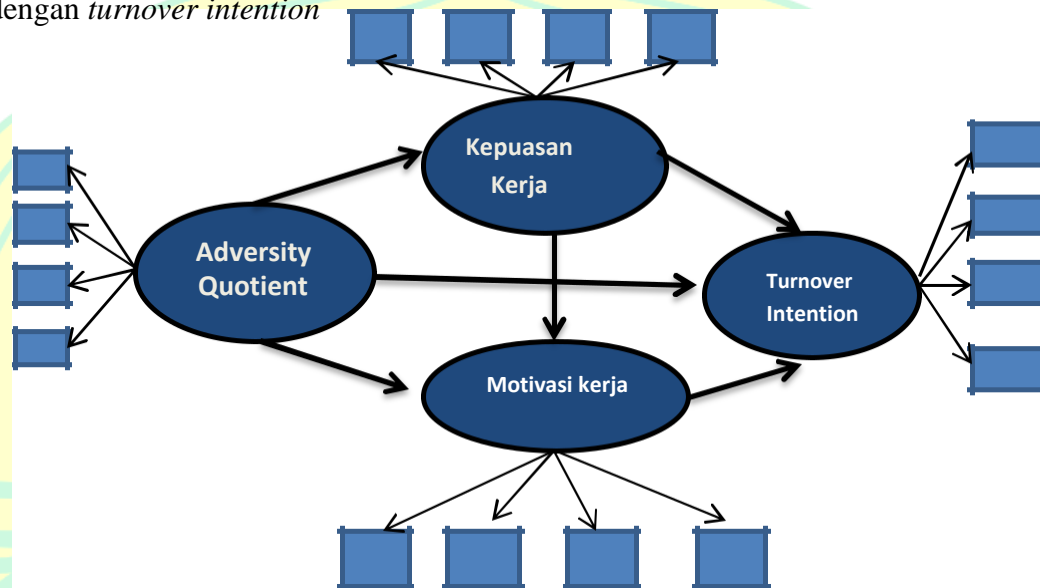
2.6.6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan wewenang, ketrampilan yang dimiliki, sehingga hasil pekerjaan tersebut dapat dirasakan hasilnya serta adanya transparansi yang diberikan perusahaan terhadap hasil pekerjaannya. *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja.

Turnover Intention dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Anders Dyvik & Bard Kuwaas, (2008) dan Asif Sajjad, et al (2013), kepuasan kerja umum, kebahagiaan pekerjaan umum, kepuasan terhadap gaji, promosi, institusi, latar belakang pendidikan (Huey-Ming Tzeng, 2002).

Hasil penelitian dari Marc Bonen Berger, et al (2014) dikatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja akan mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti.

Berdasarkan uraian tersebut, diduga bahwa ada pengaruh antara motivasi dengan *turnover intention*



Gambar 2.2. Model Teoretik

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, kerangka teoretik dan model teoretik diatas, maka selanjutnya disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif *Adversity Quotient* terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif *Adversity Quotient* terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung negatif *Adversity Quotient* terhadap *turnover Intention*

4. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*
6. Terdapat pengaruh langsung negatif motivasi kerja terhadap *turnover intention*
7. Terdapat pengaruh tidak langsung negatif *Adversity Quotient* terhadap *turnover intention*
8. Terdapat pengaruh tidak langsung negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

H. Hipotesa Statistik

1. $H_0: \beta_{21} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung positif dari *Adversity Quotient* terhadap kepuasan kerja
 $H_1: \beta_{21} > 0$, ada pengaruh langsung dan positif dari *Adversity Quotient* terhadap kepuasan kerja
2. $H_0: \beta_{31} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung positif dari *Adversity Quotient* terhadap motivasi kerja
 $H_1: \beta_{31} > 0$, ada pengaruh langsung positif dari *Adversity Quotient* terhadap Motivasi kerja
3. $H_0: \beta_{41} \geq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung negatif dari *Adversity Quotient* terhadap *turnover intention*

$H_1: \beta_{41} < 0$, ada pengaruh langsung negatif dari *Adversity Quotient* terhadap
turnover intention

4. $H_0 : \beta_{32} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung positif dari kepuasan kerja

Terhadap motivasi kerja

$H_1: \beta_{32} > 0$, ada pengaruh langsung positif dari kepuasan kerja terhadap
Motivasi kerja

5. $H_0 : \beta_{42} \geq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung negatif dari kepuasan kerja
terhadap *turnover intention*

$H_1 : \beta_{42} < 0$, ada pengaruh langsung negatif dari kepuasan kerja
terhadap *turnover intention*

6. $H_0: \beta_{43} \geq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung negatif dari motivasi
kerja terhadap *turnover intention*

$H_1: \beta_{43} < 0$, ada pengaruh langsung negatif dari motivasi kerja
terhadap *turnover intention*